

## TRANSPARANSI KEBIJAKAN, KOMPETENSI APARATUR DAN LAYANAN PEMERINTAHAN (KASUS LELANG JABATAN KOTA MAKASSAR)

Lukman Hakim<sup>1)</sup>, Nuryanti Mustari<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar

### ABSTRACT

The main problem in this study was the principle of transparency in conducting auction in Makassar City and lack of ability to develop properly based on the Regulation of the Ministry of Administrative Reform and Bureaucracy, Number 13, 2014 specifically related to the preparation and establishment of vacant job competency standards. Competency standards used in official recruitment were not still based on merit system. For instance, organizational, job, and field competencies were less clearly measured and based on nepotism. As a result, government services were not optimally performed and thus customers were generally unsatisfied with these services. Data collection from informants that conducted by in-depth interviews with several officials who took part in the promotion as well as observation obtained from promotion documents (2015–2017). It was recommended to develop a policy development model, officials development model as the result of public service auction and service development models as a consequence of previous competency development.

**Keywords:** *Transparency, policy, competence, service*

### 1. PENDAHULUAN

Pemerintah Kota Makassar melaksanakan lelang jabatan untuk posisi lurah, camat maupun untuk pimpinan SKPD lainnya sejak tahun 2015 hingga 2017 bertujuan sebagai salah satu langkah strategis untuk mempromosikan pejabat yang memiliki kompetensi, prestasi kerja, komitmen serta integritas pada jabatan yang akan diembangkannya. Kebijakan lelang jabatan yang strategis tersebut merupakan reformasi birokrasi yang perlu diketahui dan didukung publik baik masyarakat luas sebagai *stakeholders* maupun seluruh aparat birokrasi sebagai *job holders* dari kebijakan tersebut.

Oleh sebab itu kebijakan lelang jabatan perlu dilaksanakan secara murni berdasarkan cara yang sistematis, terstruktur, independen, perlahan dan bertahap. Hanya dengan demikian maka kebijakan tersebut dapat dipertanggung jawabkan pelaksanaannya baik dari aspek kebijakan maupun kualitas calon aparatur yang akan dipromosikan. Pelaksanaan kebijakan lelang jabatan perlu memperhatikan aspek transparansi, akuntabilitas dan objektivitas agar *out put* dari kebijakan tersebut dapat diketahui publik dan tidak menjadi bias serta berpotensi melahirkan pejabat yang kurang berkualitas dan berkinerja rendah yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja pemerintah daerah. Salah satu akibat dari kinerja aparat yang rendah adalah rendahnya kualitas pelayanan publik dan mengakibatkan ketidakpuasan dalam pelayanan yang dirasakan masyarakat.

Pelayanan publik perlu terus ditingkatkan untuk menjawab aspirasi warga yang tak puas dengan kinerja sejumlah pejabat pepat tercapamerintah daerah. Oleh sebab itu aparatur pemerintah daerah yang berkompetensi untuk mendapatkan jabatan harus didasarkan pada kemampuan pribadi yang meliputi kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, jenjang pangkat dan kemampuan keilmuan yang dimiliki, agar mampu memberi pelayanan yang memuaskan dan kebutuhan warga dapat tercapai dan merasakan kepuasan dari pelayanan tersebut. Berdasarkan pembahasan tersebut maka ada tiga hal yang perlu dikaji, yakni: 1) bagaimana transparansi kebijakan yang dilaksanakan, 2) bagaimana kompetensi pejabat yang dipromosikan, dan 3) bagaimana efeknya terhadap pelayanan publik yang dirasakan masyarakat.

Secara teoritis transparansi kebijakan adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan proses pembuatan dan pelaksanaannya serta hasil-hasil yang dicapai (Krina, 2003). Transparansi adalah adanya kebijakan terbuka bagi pengawasan. Sedangkan yang dimaksud dengan informasi adalah informasi mengenai setiap aspek kebijakan pemerintah yang dapat dijangkau publik. Keterbukaan informasi diharapkan akan menghasilkan persaingan politik yang sehat, toleran, dan kebijakan dibuat berdasarkan preferensi publik.

<sup>1)</sup> Korespondensi penulis: Lukman Hakim, Telp 0811414659, [lukman.hakim@unismuh.ac.id](mailto:lukman.hakim@unismuh.ac.id)

Sedangkan menurut Mardiasmo (2004), transparansi berarti keterbukaan (*openness*) pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Dengan demikian transparansi merupakan salah satu aspek mendasar bagi terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Perwujudan tata pemerintahan yang baik mensyaratkan adanya keterbukaan, keterlibatan, dan kemudahan akses bagi masyarakat terhadap proses penyelenggaraan pemerintah.

Keterbukaan dan kemudahan informasi penyelenggaraan pemerintahan memberikan pengaruh untuk mewujudkan berbagai indikator lainnya (Sabarno, 2007:38). Makna dari transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat dilihat dalam dua hal yaitu; 1) salah satu wujud pertanggung jawaban pemerintah kepada rakyat, dan 2) upaya peningkatan manajemen pengelolaan dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan mengurangi kesempatan praktek kolusi, korupsi dan nepotisme. Dwiyanto (2006) mendefinisikan transparansi sebagai penyediaan informasi tentang pemerintahan bagi publik dan dijaminnya kemudahan di dalam memperoleh informasi-informasi yang akurat dan memadai. Dari pengertian tersebut dijelaskan bahwa transparansi tidak hanya sekedar menyediakan informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, namun harus disertai dengan kemudahan bagi masyarakat untuk memperoleh informasi tersebut.

Sedangkan kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan (Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 10). Pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yakni: 1) kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin and Neathey, 2001). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Teknis atau Fungsional (*Technical/ Functional Competency*). 2) kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Kompetensi jenis ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (*Behavioural Competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah Kompetensi Lunak (*Soft skills/Soft competency*). Menurut Rylatt dan Lohan (1995) kompetensi memberikan beberapa manfaat, yakni; 1) pilihan perubahan karir yang lebih jelas untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki, 2) penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas, dan 3) meningkatnya ketrampilan dan '*marketability*' sebagai karyawan. Pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan instansi pemerintah pusat/daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan/jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun pelaksanaan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009).

Pemerintah pusat maupun daerah berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik. Tujuan utama pelayanan publik adalah membangun kepercayaan masyarakat seiring dengan semakin banyaknya harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik. Tujuan yang lebih jauh dari pelayanan publik sektor pemerintahan adalah tata hidup bersama yang lebih baik, lebih makmur dan sejahtera serta tidak terlalu banyak memerintah tetapi lebih banyak melayani (Napitupulu, 2014). Aparatur/pejabat pemerintahan mempunyai tugas untuk mengoordinasikan kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan standar pelayanan pada setiap satuan kerja dan melakukan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik serta melaporkan kepada pembina pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik di seluruh satuan kerja unit pelayanan publik. Dengan demikian pejabat pemerintah daerah dapat memberi kepastian hukum dan perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Apa yang dirasakan oleh masyarakat dalam pelayanan yang diberikan pejabat pemerintah daerah Kota Makassar sebagai hasil pelaksanaan dalam kebijakan lelang jabatan menjadi bagian dari penelusuran penelitian ini.

## 2. METODE RISET

Penelitian ini dilaksanakan pada pemerintah daerah Kota Makassar sebagai daerah yang telah melaksanakan kebijakan lelang jabatan sejak tahun 2015 hingga 2017. Pemilihan lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan pertimbangan bahwa pemerintah daerah Kota Makassar memiliki karakteristik, visi dan misi serta keragaman kemampuan dan kinerja aparatur dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan jenis-jenis penelitian

yang relevan seperti *triangulasi* untuk memperoleh sumber-sumber informasi mengenai pengembangan kebijakan lelang jabatan. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menganalisis secara mendalam kemampuan pemerintah daerah kota Makassar dalam mengembangkan kebijakan lelang jabatan dan sejauh mana hasil kebijakan tersebut dapat meningkatkan kualitas dan kinerja aparatur pemerintah sebagai aktor utama pelaksana pembangunan.

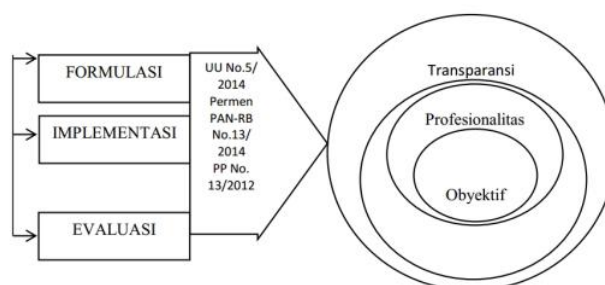
Pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi dan wawancara mendalam (*dept interview*) terhadap obyek sasaran yakni para aparatur/pejabat pemerintah daerah Kota Makassar mulai dari pejabat pembuat kebijakan lelang jabatan maupun para pejabat pimpinan SKPD, camat dan lurah yang mengikuti lelang jabatan. Data primer diperoleh pula dari informan lainnya yakni masyarakat di daerah penelitian yang meliputi: tokoh masyarakat, lembaga swadaya, pelaku usaha (swasta), dan para *stakeholder* yang mendapatkan pelayanan. Wawancara dan observasi yang mendalam dilakukan untuk mendapatkan data apa adanya atau sebagaimana yang terjadi tanpa memanipulasi dan menggeneralisasi (Sugiyono, 2008). Sedangkan data sekunder akan didapatkan dengan penelusuran dokumen kebijakan lelang jabatan baik dalam bentuk formulasi kebijakan yang telah menjadi regulasi, maupun petunjuk teknis pelaksanaan kebijakan. Analisis data primer dilakukan atas statemen (*statement*) atau pernyataan yang dikemukakan oleh para informan. Hal ini dilakukan dengan cara membaca seluruh transkrip wawancara yang ada dan mendeskripsikan seluruh pengalaman yang ditemukan di lapangan. Sedangkan analisis data sekunder dilakukan dengan cara mendeskripsikan seluruh data-data dan keterangan dari isi kebijakan lelang jabatan yakni data yang telah tersedia atau terdokumentasi pada pemerintah daerah, kemudian di analisis keterkaitannya dengan data primer yang diperoleh dari para informan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Pengembangan Transparansi Kebijakan

Transparansi dalam pemerintahan dapat diukur melalui sejumlah indikator yakni: 1) adanya sistem keterbukaan dan standarisasi yang jelas dan mudah dipahami dari semua proses-proses penyelenggaraan pemerintahan, dan 2) adanya mekanisme yang memfasilitasi pertanyaan-pertanyaan publik tentang proses-proses dalam penyelenggaraan pemerintahan, 3) adanya mekanisme pelaporan maupun penyebaran informasi penyimpangan tindakan aparat publik di dalam kegiatan penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan uraian tersebut, prinsip transparansi dalam pelaksanaan lelang jabatan di Kota Makassar kurang mampu dikembangkan dengan baik sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 khususnya yang terkait dengan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong. Seharusnya untuk mengisi lowongan jabatan bagi calon pimpinan tinggi harus diumumkan secara terbuka dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman, dan atau media cetak, media elektronik termasuk media *on line* internet paling lambat 15 hari kerja sebelum batas akhir tanggal penerimaan lamaran. Namun proses promosi tersebut tidak diumumkan secara terbuka dan hanya dilaksanakan dengan cara memberikan undangan kepada pejabat tertentu, misalnya undangan secara langsung peserta seleksi dari luar pemerintah Kota Makassar dan para peserta/pejabat tidak bebas memilih/melamar jabatan karena undangan jabatan sudah ditentukan oleh pimpinan. Hal tersebut kurang sesuai dengan prinsip lelang terbuka. Demikian pula hasil seleksi tertulis, wawancara dan presentasi makalah seharusnya diumumkan hasilnya agar pertanyaan-pertanyaan publik tentang proses penyelenggaraan lelang jabatan dapat diketahui hasilnya. Kebijakan lelang jabatan seharusnya dikembangkan dengan skema berikut:



Gambar 1. Kebijakan lelang jabatan yang transparan, akuntabel profesional dan obyektif

#### Pengembangan Kompetensi Aparatur

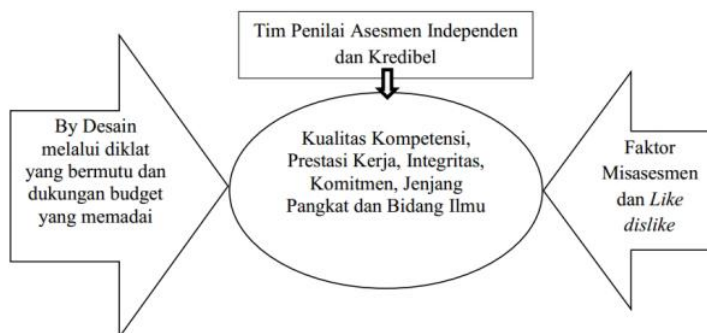
Terkait kompetensi pejabat yang telah dipromosikan, menurut informan bahwa kompetensi yang digunakan dalam rekrutmen pejabat di Pemkot Makassar masih kurang optimal. seperti halnya kompetensi

organisasi, jabatan, dan bidang tidak jelas ukurannya karena cenderung *like and dislike*. Padahal jelas ketiga kompetensi itu diatur secara umum oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB). Dalam menilai siapa yang berkompetensi, dilakukan langsung oleh pejabat yang bersangkutan sesuai dengan tingkatannya. Disamping itu mengenai seberapa persen pejabat yang terganti karena kurang memiliki kompetensi, menurut informan bahwa pergantian pejabat tidak didasari dengan kompetensi karena ada beberapa dan bahkan lebih banyak yang kurang memiliki kompetensi justru digantikan oleh orang yang kurang memiliki kompetensi termasuk tidak memiliki latar belakang di bidang itu.

Sehingga menurut informan bahwa di Pemerintah Kota Makassar dalam promosi jabatan tidak ada indikator kompetensi yang ditetapkan. Fenomena ini kurang sesuai dengan peraturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan latihan jabatan pegawai negeri sipil yang menyebutkan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya.

Namun Walikota Makassar tetap pada prinsipnya menempatkan pejabat sesuai dengan kompetensinya dengan melakukan penandatanganan *memorandum of understanding* bersama Kepala Pusat penilaian kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), Aris Widyanto beserta tim assesor untuk pelaksanaan Assesment calon pejabat pimpinan tinggi pratama di lingkup Pemkot Makassar. Kerjasama tersebut merupakan wujud transparansi dan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkup Pemerintah Kota Makassar. Assesment tersebut dilakukan untuk mendapatkan calon pejabat sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan guna mengisi jabatan pimpinan yang masih dijabat pelaksana tugas dan pengisian jabatan restrukturisasi perangkat daerah sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016. Jika calon pejabat tidak memiliki kompetensi, maka akan berpengaruh dan berakibat terhadap pelayanan kepada masyarakat, pelayanan menjadi lambat, bekerja asal-asalan, tidak maksimal, kurang efisien dan hasilnya kurang sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan.

Walikota Makassar sebagai informan menyatakan buruknya birokrasi (kinerja yang rendah) disebabkan kurang atau bahkan kurang kompetennya sebagai pejabat struktural di lingkungan pemerintah. Oleh karena itu assesment menjadi sangat penting agar kinerja pejabat struktural dapat tercapai dua kali tambah baik demi kemajuan di Pemerintah Kota Makassar. (<http://makassarkota.go.id>, 9 Februari 2016). Berdasarkan hasil rekam penilaian kompetensi pejabat menunjukkan bahwa kompetensi pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,4 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 60 persen pejabat yang memiliki kompetensi baik. Selebihnya 40 persen masih memiliki kompetensi yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah pejabat yang dipromosi masih perlu ditambah kompetensi yang dimiliki baik kompetensi manajerial, kompetensi jabatan maupun kompetensi bidang. Pengembangan kualitas pejabat di deskripsikan dalam skema berikut:



Gambar 2. Pengembangan kualitas pejabat berdasarkan kompetensi, prestasi kerja, komitmen, integritas, jenjang kepangkatan dan bidang ilmu

### Pengembangan Layanan Publik

Salah satu tugas profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah memiliki komitmen, integritas moral dan tanggung jawab pada pelayanan publik (Pasal 3) serta memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna dan santun (Pasal 4). Hal ini menjadi landasan lahirnya pilihan tim seleksi lelang jabatan bersama Walikota Makassar menempatkan pejabat yang berkualifikasi dan memenuhi syarat kompetensi serta integritas untuk dipromosikan dalam jabatan yang diamanahkan. Selama 3 tahun sejak kebijakan lelang jabatan dimulai pada

tahun 2014 dan mulai menempatkan pejabat pada semua eselon pemerintah Kota Makassar, maka pejabat yang telah menjabat dievaluasi secara berkelanjutan terkait kinerja dan prestasi yang dilakukan pada Job dan Satuan kerja masing-masing.

Siklus promosi pejabat hasil lelang jabatan bergulir terus yang ditandai dengan pergantian pejabat diberbagai SKPD termasuk di tingkat Badan, Dinas dan Kecamatan. Oleh sebab itu kinerja pejabat tersebut dapat pula dinilai pada sejauh mana mampu memberi pelayanan kepada masyarakat disatuan kerja masing-masing. Pejabat Aparatur Sipil Negara harus mampu memposisikan diri sebagai abdi masyarakat atau pelayan masyarakat, dan dapat mempermudah urusan publik, mendahulukan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi atau golongan. Namun dalam kenyataannya belum banyak aparatur sipil negara yang mampu memahami hal tersebut, sehingga tidak mengherankan jika perilaku aparatur kurang mengutamakan kepentingan publik sehingga harapan masyarakat untuk mendapat layanan yang baik dan memuaskan belum sepenuhnya dapat terpenuhi (Minfiattin, Hartutiningsih, Achmad Djumlani, 2017).

Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar, Badan Pertanahan Kota Makassar, Dinas Kependudukan dan Catatan sSipil serta Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Atap merupakan unsur penyelenggaraan pemerintah daerah. yang bertanggung jawab kepada Walikota Makassar. Instansi ini telah dipimpin oleh pejabat aparatur sipil negara hasil lelang jabatan. Salah satu kinerja yang perlu dinilai adalah kemampuan memberikan pelayanan publik di instansi tempat bertugas.

Secara umum pelayanan yang diberikan di Instansi tersebut selalu diupayakan tidak terjadi penundaan apa lagi pelayanan sekarang sudah berbasis *online* sehingga lebih memudahkan warga dalam melakukan transaksi pelayanan. Hal ini akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan dan oleh sebab itu pimpinan di SKPD ini selalu menekankan kepada para petugas, agar selalu cermat dalam melayani warga serta memperhatikan baik-baik detail keperluan mereka. Diupayakan agar tidak ada keluhan dari warga dalam masalah pelayanan, termasuk sikap ramah dalam melayani dan selalu bersikap sopan ditunjang dengan pakaian yang rapi. Hal tersebut akan menjadi citra tersendiri dari masyarakat kalau memberikan pelayanan dengan penampilan yang kurang baik. Untuk fasilitas kerja di 9 instansi ini sudah cukup tersedia, meja kerja, komputer semua sudah cukup lengkap dalam rangka pengoptimalan perangkat kerja yang tersedia demi menunjang pelayanan yang maksimal.

Persoalan pengurusan surat-surat berharga semuanya gratis tanpa dipungut biaya, dan ini sudah diinstruksikan langsung dari pemerintah Kota Makassar bahwa segala pengurusan yang sifatnya teknis administrasi kepada warga digratiskan, dimana hal ini sudah ada dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) bahwa segala bentuk pelayanan yang ada semua gratis tanpa dipungut biaya. Jenis SOP yang tersedia cukup banyak karena banyaknya urusan yang ditangani dan semua memiliki SOP masing-masing. Implementasi SOP selama ini dijalankan secara baik, dan masyarakat yang dilayani diupayakan tidak pernah lagi melakukan protes dengan aturan yang diterapkan karena aturan tersebut memiliki regulasi yang jelas dan tidak membebankan masyarakat.

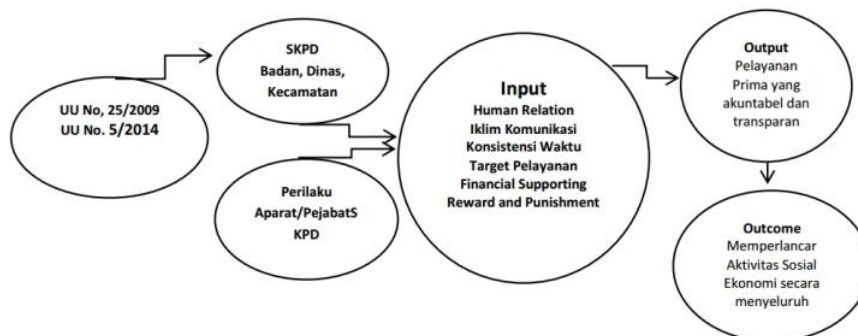
Sebuah instansi yang memberikan pelayanan terbaik tentu saja tidak terlepas dari adanya penghargaan yang diperoleh. Seperti halnya di Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar sudah dimiliki penghargaan standarisasi pelayanan yang sudah bersertifikat ISO dengan kata lain sudah berstandar internasional seperti penghargaan dalam penerimaan Pajak Bumi Bangunan (PBB) dan BPHBP. Sebenarnya tanpa penghargaanpun bukan berarti tidak bisa memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, karena hal tersebut hanya simbol. Jadi tanpa hal tersebut instansi ini selalu memberikan pelayanan terbaik tanpa harus mengejar jenis penghargaan tersebut.

Budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai keikhlasan senantiasa disosialisasikan kepada pegawai, karena dengan kerja ikhlas akan sangat bernilai ibadah, dan kewajiban setiap manusia agar bekerja dengan penuh semangat dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat tanpa pernah mengeluh. Dengan nilai tersebut akan menciptakan pelayanan publik yang berkualitas, dan penghargaan sebagai pegawai inovatif akan dapat diperoleh dari siapa saja jika semangat kerja terus terpelihara yang didasari dengan nilai-nilai keikhlasan. Demikian pula sikap melayani seperti sikap kesopanan, ramah tamah dan ruangan yang cukup memadai selalu diaplikasikan bagi semua pegawai yang memberi pelayanan langsung kepada masyarakat.

Melayani masyarakat dengan budaya pelayanan yang unggul memerlukan peningkatan kualitas pribadi pegawai secara terus-menerus. Kualitas individu pegawai harus ditingkatkan dari sisi soft skills secara terus-menerus dan berkelanjutan di sepanjang waktu. Membangun manusia yang ikhlas dan sepenuh hati untuk memberikan pelayanan tidaklah mudah dan sederhana. Dalam kehidupan, ada orang baik dan orang tidak baik, keduanya selalu abadi hidup berdampingan di sepanjang jaman. Seperti gelap dan terang yang selalu abadi hidup berdampingan. Demikian juga, yang baik dan yang tidak baik selalu abadi hidup



berdampingan di tempat kerja. Oleh karena itu, dalam membangun budaya pelayanan yang kuat, pemimpin harus selalu sadar bahwa kekuatan tidak baik pun selalu akan hadir untuk menghalangi tumbuhnya budaya kuat. Kesadaran untuk memeriksa dan mengevaluasi keadaan sehari-hari budaya organisasi menjadi penting agar resiko dari kekuatan yang tidak mendukung dapat diminimalkan. Pelayanan SKPD dideskripsikan dalam skema berikut.



Gambar 3. Model pengembangan pelayanan publik aparatur sipil negara SKPD Kota Makassar

#### 4. KESIMPULAN

- 1) Transparansi kebijakan dalam pelaksanaan lelang jabatan di Kota Makassar kurang mampu dikembangkan dengan baik sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 khususnya yang terkait dengan penyusunan dan penetapan standar kompetensi jabatan yang lowong.
- 2) Penilaian kompetensi pejabat menunjukkan bahwa kompetensi pejabat yang dipromosi rata-rata berada pada nilai indeks 2,4 yang berarti masih berada pada kategori baik (sedang) atau hanya 60 persen pejabat yang memiliki kompetensi baik. Selebihnya 40 persen masih memiliki kompetensi yang tergolong kurang baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah pejabat yang dipromosi masih perlu ditambah kompetensi yang dimiliki baik kompetensi manajerial, kompetensi jabatan maupun kompetensi bidang.
- 3) Kinerja pelayanan pejabat aparatur sipil negara hasil lelang jabatan dalam wilayah pemerintahan Kota Makassar telah mampu mengembangkan pelayanan yang baik kepada masyarakat pada 9 Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kota Makassar

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus., 2006, *Mewujudkan Good Geovernance Melalui Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press.
- Krina L.P.L., 2003, *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Mardiasmo, 2004, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi
- Minfiattin dan Hartutiningsih dan Achmad Djumlani, 2017, *Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) dalam Pelayanan Publik di Kantor District Loa Janan*, e-Journal Administrative Reform, Fisip Universitas Mulawarman,
- Napitupulu, Paimin, 2014, *Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*, Bandung: PT Alumni
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah
- Rylatt dan Lohan, 1995, *Creating Training Miracles Australia: Australia Institute of Management NSW Training Centre LTD*, Competitive Edge Management Series
- Sabarno, Hari, 2007, *Memandu Otonomi Daerah Menjaga Kesatuan Bangsa*, Jakarta: Sinar Grafika
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

## **6. UCAPAN TERIMA KASIH**

Sebagai rasa syukur kehadiran Allah SWT atas segala kekuatan dan kesehatan yang diberikan, maka tak lupa saya dan kami sekeluarga mengucapkan terima kasih banyak kepada DPRM Kemenristekdikti yang telah memberi kesempatan dan bantuan dana penelitian *multi years* untuk 3 tahun anggaran sejak tahun 2016 hingga 2018. Semoga kegiatan penelitian setiap tahun bisa berlanjut lagi dan terus berinovasi mengasah daya intelektual sebagai insan akademis dalam melaksanakan Tri dharma Perguruan Tinggi. Dan terima kasih pula kepada Politeknik Negeri Ujung Pandang (PNUP) sebagai pelaksana Seminar Hasil Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.